

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ, ΔΙΚΛΕΙΔΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Περιεχόμενα

Σε αυτό το κεφάλαιο	3
Λέξεις κλειδιά.....	3
3.1 Το προφίλ του Εσωτερικού Ελεγκτή	3
• Ερώτημα κατανόησης: Προσόντα Εσωτερικού Ελεγκτή	4
3.2 Καθήκοντα και αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελεγκτή	4
• Ερώτημα κατανόησης: Καθήκοντα και αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελεγκτή	5
• Ερώτημα κατανόησης: Καθήκοντα και αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελεγκτή	6
3.3 Σχέση Εσωτερικών και Εξωτερικών Ελεγκτών	6
• Ερώτημα κατανόησης: Σχέση εσωτερικού και εξωτερικού ελεγκτή	8
3.4 Παράγοντες επιτυχίας του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου	8
• Ερώτημα κατανόησης: Παράγοντες επιτυχίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	9
3.5 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου	10
• Ερώτημα κατανόησης: Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου	11
3.5.1 Σχεδιασμός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	12
• Ερώτημα κατανόησης: Σχεδιασμός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	12
3.5.2 Περιεχόμενο συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	13
3.5.3 Σκοπός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	13
3.5.4 Αποτελεσματικότητα συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	14
• Ερώτημα κατανόησης: Αποτελεσματικότητα συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	15
3.6 Εσωτερικός Έλεγχος και ρίσκο	15
• Ερώτημα κατανόησης: Ρίσκο	17
3.7 Κατανόηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της οικονομικής μονάδας	17
3.7.1 Εταιρική κουλτούρα σε θέματα Εσωτερικού Ελέγχου και δικλείδων	18
3.7.2 Διαδικασία που η οικονομική μονάδα έχει θεσπίσει για την εκτίμηση του κινδύνου .	19
• Ερώτημα κατανόησης: Διαδικασία εκτίμησης κινδύνου	20

3.7.3 Πληροφοριακό σύστημα.....	20
3.7.4 Διαδικασίες Ελέγχου που η οικονομική μονάδα έχει θεσπίσει	21
3.7.5 Παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των δικλίδων από την οικονομική μονάδα.....	22
• Ερώτημα κατανόησης: Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δικλίδων	22
3.8 Μέτρηση του κινδύνου – αποτελεσματικότητας των δικλίδων ασφαλείας	22
• Ερώτημα κατανόησης: Αξιολόγηση κινδύνου.....	25
• Ερώτημα κατανόησης: Χρήση δικλίδων	25
• Ερώτημα κατανόησης: Αποτελεσματικότητα δικλίδων.....	25
3.9 Οφέλη από την αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	26
3.9.1 Έλεγχος δικλίδων.....	26
• Ερώτημα κατανόησης: Έλεγχος δικλίδων.....	27
Σύνοψη	28
Περιεχόμενα ερωτημάτων / παραδειγμάτων κεφαλαίου	28

Σε αυτό το κεφάλαιο

- Παρουσιάζεται το προφίλ του Εσωτερικού Ελεγκτή.
- Αναλύονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελεγκτή, καθώς επίσης η σχέση του με τον εξωτερικό ελεγκτή.
- Παρουσιάζονται οι παράγοντες επιτυχίας του Εσωτερικού Ελεγκτή.
- Αναλύεται το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.
- Πραγματοποιείται συσχέτιση του ρίσκου με τον εσωτερικό έλεγχο.
- Παρουσιάζονται ζητήματα εκτίμησης κινδύνων, αποτίμησης κινδύνων, διαδικασιών ελέγχου, παρακολούθησης αποτελεσματικότητας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Αναλύονται τα οφέλη που προκύπτουν από την αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Λέξεις κλειδιά

- Προφίλ Εσωτερικού Ελεγκτή,
- Προσόντα Εσωτερικού Ελεγκτή,
- Καθήκοντα και αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελεγκτή,
- Δικλείδες ασφαλείας,
- Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου,
- Αποτελεσματικότητα,
- Εταιρική κουλτούρα.

3.1 Το προφίλ του Εσωτερικού Ελεγκτή

Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η επάνδρωση του αντίστοιχου, σε κάθε οργανισμό, τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, με στελέχη που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, την κατάλληλη εμπειρία και κατάρτιση, αλλά και που διακρίνονται για τις διοικητικές τους ικανότητες, την ποιότητα και το ήθος τους, για να είναι δυνατή η άσκηση των ελεγκτικών καθηκόντων τους με τον κατάλληλο τρόπο.

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής, συνήθως διατηρεί σχέση μισθωτής εργασίας με τον οργανισμό, ανήκει στο προσωπικό του, πρέπει να είναι όμως σαφώς ανεξάρτητος από το υπόλοιπο προσωπικό, πράγμα απαραίτητο για την αντικειμενικότητα της διεξαγωγής των ελέγχων και αναφέρεται κατευθείαν στα ανώτατα κλιμάκια της Διοίκησης.

Τα τυπικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο Εσωτερικός Ελεγκτής είναι τα ακόλουθα:

- Οικονομικές σπουδές ή σπουδές διοικητικής κατεύθυνσης πανεπιστημιακού επιπέδου, με έμφαση στη λογιστική.
- Πολυετής εμπειρία σε αντίστοιχο αντικείμενο. Ιδιαίτερα σε αντικείμενο ελεγκτικής, αλλά και σε θέσης λογιστικής ή και οικονομικής κατεύθυνσης.
- Γνώσεις ξένων γλωσσών.
- Γνώσεις χρήσης συστημάτων μηχανογράφησης.

Πέρα όμως των τυπικών προσόντων, είναι σκόπιμο να γίνει αναφορά και στα στοιχεία που θα πρέπει να συνθέτουν την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του, καθώς αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την σωστή αντιμετώπιση από την πλευρά του, της συγκεκριμένης θέσης και των ευθυνών που συνεπάγεται. Στη θέση του Εσωτερικού Ελεγκτή πρέπει να τοποθετούνται στελέχη όπου χαρακτηρίζονται:

- για το **αίσθημα ευθύνης** και τον **επαγγελματισμό** τους,
- για το **ήθος** και την **αμεροληψία** τους,
- για την **ακεραιότητα** του **χαρακτήρα** τους, ώστε να αντιστέκονται σε πιθανούς πειρασμούς ή πιέσεις,
- για την **τιμιότητα** και την **ειλικρίνεια** τους,
- για την **ανεξαρτησία** και το **θάρρος έκφρασης** της **γνώμης** τους,
- για την **ευστροφία** και την **κριτική** τους **ικανότητα**,
- για την **συνέπεια** και την **σταθερότητα** τους.

- **Ερώτημα κατανόησης: Προσόντα Εσωτερικού Ελεγκτή**
Καθορίζονται τα προσόντα του Εσωτερικού Ελεγκτή βάσει νομοθεσίας;

Προτεινόμενη απάντηση: Τα προσόντα του Εσωτερικού Ελεγκτή δεν καθορίζονται βάσει νομοθεσίας, ωστόσο αναφέρονται ως τυπικά προσόντα η εκπαίδευση πανεπιστημιακού επιπέδου με κατεύθυνση οικονομική και λογιστική, καθώς επίσης η προϋπηρεσία σε ελεγκτικό περιβάλλον, η γνώση ξένης γλώσσας και δη της Αγγλικής ως παγκόσμια γλώσσα επικοινωνίας στο χώρο των επιχειρήσεων και μηχανογράφησης. Ο συνδυασμός των τυπικών και προσωπικών προσόντων δίδει το βέλτιστο αποτέλεσμα, καθότι δεν αρκούν μόνο τα μεν ή τα δε, για το συνολικό αποτέλεσμα ως Εσωτερικός Ελεγκτής.

3.2 Καθήκοντα και αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελεγκτή

Δε διακρίνονται διαφορές μεταξύ της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας ως προς τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελεγκτή. Τα κυριότερα καθήκοντα και αρμοδιότητες των Εσωτερικών Ελεγκτών μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- **Η διασφάλιση της σωστής και εύρυθμης λειτουργίας της οικονομικής μονάδας** στο σύνολο της.

- Ο έλεγχος και η εξασφάλιση της ορθής κατανόησης, από το προσωπικό και τους υπεύθυνους των τμημάτων, των αρμοδιοτήτων, των ευθυνών και των καθηκόντων τους και η εξασφάλιση της σωστής εκτέλεσης τους.

- Η εξασφάλιση της κατάλληλης και εύρυθμης λειτουργίας των τμημάτων και η διαπίστωση τυχών ελλείψεων, για παράδειγμα έλλειψη προσωπικού σε κάποιο τμήμα.

- Η εξακρίβωση και η εκτίμηση της συμμόρφωσης κάθε τμήματος συνολικά (υπεύθυνος τμήματος και προσωπικό) στην προσχεδιασμένη οργάνωση και στις διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί, με βάση την υπάρχουσα εταιρική πολιτική.

- Η διαπίστωση τυχών δυσλειτουργιών και αδυναμιών στις ελεγχόμενες διαδικασίες και η άμεση υποβολή προτάσεων για βελτιώσεις και λήψη διορθωτικών μέτρων.

- **Η διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της οικονομικής μονάδας**, με την εξακρίβωση τυχών λαθών, εκούσιων ή ακούσιων, απάτης, σπατάλης κλπ.

- **Η διασφάλιση της ορθολογικής λειτουργίας του λογιστικού συστήματος της οικονομικής μονάδας**, ελέγχοντας την ποιότητα και την ακρίβεια των στοιχείων, με βάση τα οποία συντάσσονται οι οικονομικές καταστάσεις.

- Η διασφάλιση της συμμόρφωσης με την κείμενη νομοθεσία.

- **Ερώτημα κατανόησης: Καθήκοντα και αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελεγκτή**

Αποτελεί καθήκον του Εσωτερικού Ελεγκτή, η σύνταξη των εγχειριδίων λειτουργικών διαδικασιών;

Προτεινόμενη απάντηση: Δεν αποτελεί καθήκον η σύνταξη των εγχειριδίων λειτουργικών διαδικασιών, καθότι σε αυτήν την περίπτωση δε μπορεί ο Εσωτερικός Ελεγκτής να ελέγξει τις διαδικασίες που έχει ο ίδιος συντάξει. Ωστόσο θα μπορούσε να συμμετάσχει ως σύμβουλος κατά την σύνταξη των εγχειριδίων, έχοντας υποδείξει στα εμπλεκόμενα τμήματα και διευθύνσεις τους πιθανούς κινδύνους που θα πρέπει το εκάστοτε τμήμα / διεύθυνση να διαχειριστεί.

Πέρα των ανωτέρω οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για τα ακόλουθα:

- Μέσα από τον έλεγχο των δραστηριοτήτων των διαφόρων τμημάτων της οικονομικής μονάδας, να μπορούν να κρίνουν και να αξιολογούν την **καταλληλότητα του εφαρμοζόμενου συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**.

- Την συνεχή αναθεώρηση του συστήματος με σκοπό την βελτίωση και την αποτελεσματική εφαρμογή του.

- Την εξακρίβωση του κατά πόσο το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου που εφαρμόζεται από την οικονομική μονάδα είναι κατάλληλο και συμφέρον, εκτιμώντας αν τα οφέλη που η μονάδα προσδοκά από την υιοθέτηση και εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος, υπερβαίνουν το κόστος που προκύπτει για τη μονάδα από την εφαρμογή του.

- Την κατάλληλη προετοιμασία του ελεγκτικού προγράμματος που θα ακολουθηθεί και τον προσδιορισμό του σκοπού του ελέγχου.

- Την διευκόλυνση της ομαλής λειτουργίας των τμημάτων της οικονομικής μονάδας.

- Την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τη Διοίκηση της οικονομικής μονάδας.
- Την παρακολούθηση της εφαρμογής του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας.

- **Ερώτημα κατανόησης: Καθήκοντα και αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελεγκτή**
Αποτελεί καθήκον του Εσωτερικού Ελεγκτή, η συμμετοχή στην σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου;

Προτεινόμενη απάντηση: Δεν αποτελεί καθήκον η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, ωστόσο αν ζητηθεί, ο Εσωτερικός Ελεγκτής μπορεί να συμμετάσχει ως σύμβουλος κατά την ανάπτυξη και σύνταξη του. Για παράδειγμα στην εκτίμηση των πωλήσεων, η συμμετοχή του, ενδέχεται να έχει σχέση με τη λογική της εκτίμησης και των σεναρίων, όπως για παράδειγμα στηρίζονται οι εκτιμήσεις σε συμβόλαια πωλήσεων, υφίστανται υπογεγραμμένα συμβόλαια με μελλοντική ισχύ, οι προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις είναι λογικές, στηρίζονται σε ασφάλιση πωλήσεων έως κάποιο ύψος και το υπολειπόμενο έχει εκτιμηθεί ως πρόβλεψη κλπ. Έχουν πραγματοποιηθεί συναντήσεις μεταξύ πωλήσεων και στελέχους υπεύθυνο για την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου ή τα νούμερα εισάγονται απλά κατόπιν των εκτιμήσεων του Εμπορικού Διευθυντή.

3.3 Σχέση Εσωτερικών και Εξωτερικών Ελεγκτών

Όπως, ήδη αναφέρθηκε ο Εσωτερικός Ελεγκτής ανήκει στο προσωπικό της οικονομικής μονάδας. Ο εξωτερικός ελεγκτής αντίθετα, δεν διατηρεί σχέση εξαρτημένης εργασίας (μισθωτός), με την οικονομική μονάδα, είναι ανεξάρτητος και παρέχει της υπηρεσίες του στους μετόχους της, τους οποίους και ενημερώνει για τα αποτελέσματα των ελέγχων.

Ο ρόλος του εξωτερικού ελεγκτή είναι ο συστηματικός έλεγχος και η αξιολόγηση, κατά τρόπο αντικειμενικό, των οικονομικών και λογιστικών καταστάσεων της οικονομικής μονάδας. Πρέπει δηλαδή, κινούμενος, βάσει αντικειμενικών στοιχείων, να διαμορφώσει και να εκφέρει άποψη επί των εκθέσεων οικονομικής φύσεως της εξεταζόμενης οικονομικής μονάδας, του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης. Με άλλα λόγια, κύριο μέλημα του, είναι το αν και κατά πόσο **οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδεις ανακρίβειες**. Με βάση τα ανωτέρω η έκθεση ελέγχου του και το πιστοποιητικό που εκδίδει δύναται να αναφέρεται σε **οικονομικές καταστάσεις απαλλαγμένες από ουσιώδη σφάλματα / πιστοποιητικό χωρίς επιφύλαξη, σε έκφραση γνώμης με επιφύλαξη, λόγω εντοπισμού σφαλμάτων στους λογιστικούς χειρισμούς και κατά συνέπεια επίδραση των σφαλμάτων στις οικονομικές καταστάσεις, σε αδυναμία έκφρασης γνώμης αλλά και σε άρνηση έκφρασης γνώμης**.

Ο σκοπός και ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή (αν και καθορίζεται από τη Διοίκηση), είναι η διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της οικονομικής μονάδας, εξασφαλίζοντας την ακρίβεια και την αξιοπιστία των στοιχείων των οικονομικών και των λογιστικών καταστάσεων. Και οι δύο εξετάζουν τις οικονομικές και λογιστικές καταστάσεις, με

διαφορετικό πολλές φορές τρόπο, εντούτοις η μεθοδολογία του καθενός εμφανίζει αρκετές ομοιότητες προκειμένου για το τελικό αποτέλεσμα. Γίνεται σαφές, ότι μπορεί να υπάρχουν ομοιότητες, ως προς τις τεχνικές και τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούνται, αλλά οι στόχοι των ελέγχων και τα τελικά αποτελέσματα διαφέρουν σημαντικά.

Ο βαθμός της ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας του Εσωτερικού Ελεγκτή διαφέρει κατά πολύ από τον αντίστοιχο του εξωτερικού ελεγκτή λόγω της μισθωτής σχέσης εργασίας του πρώτου, εντούτοις η μεταξύ τους σχέση, είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η εργασία του ενός λειτουργεί συμπληρωματικά, υποβοηθά και προωθεί την εργασία του άλλου. Το γεγονός της διενέργειας εξωτερικού ελέγχου δημιουργεί μεγαλύτερο αίσθημα ευθύνης στους Εσωτερικούς Ελεγκτές, καθώς αξιολογείται το έργο τους και οι ίδιοι και επομένως είναι πιο προσεκτικοί. Επιπλέον, οι εξωτερικοί ελεγκτές με σχόλια και παρατηρήσεις τους, για τυχόν αδύνατα σημεία του εσωτερικού ελέγχου, που μπορεί να εντοπίσουν κατά την αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, προωθούν την επανεξέταση του συστήματος και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Ανάλογα με την ακρίβεια, την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, τόσο πιο περιορισμένος θα είναι και ο εξωτερικός έλεγχος, καθώς θα υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, από την πλευρά των εξωτερικών ελεγκτών, όσον αφορά την ακρίβεια και την αξιοπιστία των οικονομικών και λογιστικών καταστάσεων της οικονομικής μονάδας. Όσο πιο καλά οργανωμένο είναι το σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου, τόσο ευκολότερο γίνεται το έργο των εξωτερικών ελεγκτών, καθώς μπορούν να στηριχτούν στα αποτελέσματα των Εσωτερικών Ελεγκτών και να τα χρησιμοποιήσουν ως αποδεικτικά στοιχεία της ορθότητας και ακρίβειας των στοιχείων των οικονομικών καταστάσεων και των λογιστικών βιβλίων της οικονομικής μονάδας που ελέγχεται και συνεπώς να περιοριστεί η έκταση των δικών τους ελέγχων.

Εν κατακλείδι, αρκετά από τα μέσα για την επίτευξη των ελεγκτικών σκοπών από τις δύο πλευρές παρουσιάζουν ομοιότητες και έτσι ορισμένες πλευρές του Εσωτερικού Ελέγχου δύναται να είναι χρήσιμες για τον καθορισμό του είδους, της επιλογής, του χρόνου και της έκτασης των διαδικασιών του εξωτερικού ελέγχου.

Ας ολοκληρωθεί η ανάλυση στην σχέση των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών με το τελικό προϊόν και των δύο, το οποίο είναι, το πιστοποιητικό ελέγχου για τους εξωτερικούς ελεγκτές στο οποίο εκφράζεται η άποψη τους περί των ελεγμένων και η αντίστοιχη αναφορά ελέγχου για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές στο οποίο εκφράζεται άποψη ως προς το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Το πιστοποιητικό ελέγχου που αφορά τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων και του ισολογισμού δύναται να είναι με παρατηρήσεις αδυναμιών που σημαίνει ότι οι ελεγκτές επιθυμούν να επιστήσουν την προσοχή σε συγκεκριμένα θέματα τα οποία σε ακραίες περιπτώσεις θα μπορούσαν να χαρακτηρίσουν ότι η εικόνα των λογαριασμών δεν είναι λογική και δίκαιη. Εντούτοις, μια τέτοια αναφορά πιθανό να επηρέαζε αρνητικά την τιμή της μετοχής της οικονομικής μονάδας.

Αντίστοιχα **μια αναφορά των Εσωτερικών Ελεγκτών η οποία περιέχει αρνητική έκφραση γνώμης, υποδηλώνει ότι το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου δε λειτουργεί όπως έχει προγραμματιστεί να λειτουργεί.** Περαιτέρω, μια αναφορά στην οποία δεν είναι δυνατή η έκφραση γνώμης σημαίνει ότι είτε τα στοιχεία που ελέγχθηκαν δεν ήταν αρκετά ώστε να

εκφραστεί γνώμη, είτε η πρόσβαση σε στοιχεία ήταν ελλιπής ώστε να μην καταλήγουν οι ελεγκτές σε συμπέρασμα. Αντίθετα μια αναφορά η οποία περιέχει θετική έκφραση γνώμης δηλώνει ότι το σύστημα ελέγχου λειτουργεί όπως αναμένεται, ότι οι δικλείδες ασφαλείας λειτουργούν και ότι επιτυγχάνεται μια λογική εξασφάλιση έναντι των κινδύνων που απορρέουν από τις δραστηριότητες της εταιρείας. Σε αυτό το συμπέρασμα θα πρέπει να καταλήγουν και οι εξωτερικοί ελεγκτές όταν εκφράζουν άποψη περί του συστήματος ελέγχου καθώς όταν καταλήγουν στο ανωτέρω, είναι εξαιρετικά μεγάλη η πιθανότητα να είναι λογική και δίκαιη η εικόνα των οικονομικών καταστάσεων.

- **Ερώτημα κατανόησης: Σχέση εσωτερικού και εξωτερικού ελεγκτή**

Ποια είναι η σχέση μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελεγκτή;

Προτεινόμενη απάντηση: Το έργο και των δύο πλευρών παρουσιάζει πολλές ομοιότητες. Ο εξωτερικός ελεγκτής στηρίζεται στο έργο του Εσωτερικού Ελεγκτή ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου. Ανάλογα με την ποιότητα του τελευταίου, ο εξωτερικός ελεγκτής στηρίζεται η όχι στα αποτελέσματα του Εσωτερικού Ελέγχου και συνεχίζει περαιτέρω τις ελεγκτικές διαδικασίες.

Ιδεατά, θα πρέπει να αποφεύγονται διπλές προσπάθειες και να υφίσταται αποτελεσματική συνεργασία των δύο πλευρών, χωρίς ωστόσο να διακυβεύεται η ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα των δύο πλευρών.

3.4 Παράγοντες επιτυχίας του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Η διεθνής και Ελληνική βιβλιογραφία συμφωνεί χωρίς διαφοροποιήσεις ως προς τους παράγοντες επιτυχίας του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου με κοινό παρανομαστή την στελέχωση του Τμήματος από το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό. Οι βασικότεροι λοιπόν παράγοντες επιτυχίας είναι η συγκέντρωση από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, χαρακτηριστικών όπως:

Επαγγελματισμός: ο επαγγελματισμός του Εσωτερικού Ελεγκτή είναι το χαρακτηριστικό που πάντα αποτελούσε το βασικό ενδιαφέρον. Για πολλούς, ο επαγγελματισμός είναι εφάμιλλος της ανεξαρτησίας, της ακεραιότητας, της αντικειμενικότητας και της ορθής κρίσης. Για άλλους είναι η διάθεση στο επάγγελμα των απαραίτητων ικανοτήτων για την ορθή διεξαγωγή των ελέγχων.

Κατανόηση των εργασιών: προκειμένου να διεξαχθεί ορθά ο έλεγχος, ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει να έχει κατανοήσει σε βάθος το είδος και αντικείμενο των δραστηριοτήτων που πρόκειται να ελέγξει. Στη διάθεση του υπάρχουν εργαλεία και προγράμματα ελέγχου τα οποία μπορεί να μην ανταποκρίνονται στην συγκεκριμένη δραστηριότητα που πρόκειται να ελεγχθεί. Σαφέστατα λοιπόν, θα πρέπει να κατανοηθεί το τι θα ελεγχθεί και τα εργαλεία ελέγχου να προσαρμοστούν στην εν λόγω δραστηριότητα.

Παροχή λύσεων: ο εντοπισμός του κινδύνου και η συνέπεια του, είναι το ένα σκέλος του ελέγχου. Το άλλο σκέλος που προσθέτει αξία και στον ελεγκτή αλλά και στην οικονομική μονάδα είναι η εισήγηση της διορθωτικής ενέργειας που αποτελεί την παροχή λύσης, ανεξάρτητα από το αν θα εφαρμοστεί ή όχι από τη μονάδα.

Ανεξαρτησία: αποτελεί από τα πλέον βασικά χαρακτηριστικά του επιτυχημένου Εσωτερικού Ελεγκτή αφού εξασφαλισμένη ανεξαρτησία, ισοδυναμεί με αντικειμενική έκφραση γνώμης στα θέματα που ελέγχονται, διορθωτική πρόταση ανεξάρτητη από συμφέροντα και σκοπιμότητες. Μη ύπαρξη ανεξάρτητου Εσωτερικού Ελεγκτή, σημαίνει μη αποτελεσματικό έλεγχο.

Υψηλό προφίλ: ο Εσωτερικός Ελεγκτής προκειμένου να διενεργήσει επιτυχώς τον έλεγχο, θα πρέπει να 'κερδίσει' τον ελεγχόμενο που τις περισσότερες φορές τον αντιμετωπίζει ως θύτη που σκοπό έχει να γνωστοποιήσει στη διοίκηση σφάλματα και παραλείψεις του ελεγχόμενου (θύμα). Θα πρέπει λοιπόν, ο ελεγκτής να διαθέτει τα προσωπικά στοιχεία εκείνα που θα εμπνεύσουν εμπιστοσύνη στον ελεγχόμενο και θα τον κάνουν να πιστέψει ότι ο ελεγκτής είναι σύμμαχος – σύμβουλος του που, θα τον βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων του ελεγχόμενου και στην προσθήκη αξίας στην εργασία του.

Προσήλωση στον πελάτη: ανεξάρτητα από το αν ο ελεγκτής είναι εξωτερικός συνεργάτης ή εργαζόμενος της εταιρείας, το αποτέλεσμα είναι το ίδιο – ο πελάτης του είναι ο ίδιος. Η διενέργεια του ελέγχου σκοπό έχει να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας του πελάτη, να εντοπίσει κινδύνους κατά τη δραστηριοποίηση του πελάτη και τελικά να προσθέσει αξία στον πελάτη του.

Εξειδίκευση στις δικλίδες ασφαλείας: η κάθε προτεινόμενη διορθωτική ενέργεια, αποτελεί δικλείδα ασφαλείας που σκοπό έχει να καλύψει μια αδυναμία, ένα σφάλμα, μια παράλειψη και γενικότερα να αντιμετωπίσει έναν κίνδυνο. Συνεπώς, ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει να διαθέτει την τεχνογνωσία που να του επιτρέπει να προτείνει τη διορθωτική ενέργεια – την ασφαλιστική δικλείδα που θα προσθέσει αξία στον πελάτη του.

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής ως Διοίκηση: για να είναι ο ελεγκτής πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός θα πρέπει να μπει στο ρόλο της Διοίκησης και των μετόχων. Θα πρέπει να ενστερνιστεί τις ανησυχίες, τους φόβους, το όραμα της Διοίκησης και των μετόχων καθώς επίσης να μπει στην σκέψη τους και να διενεργήσει τον έλεγχο σα να ήταν ο ίδιος διοίκηση – μέτοχος.

- **Ερώτημα κατανόησης: Παράγοντες επιτυχίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Οι ανωτέρω παράγοντες επιτυχίας θεωρούνται οι μοναδικοί;

Προτεινόμενη απάντηση: Όχι σε καμία περίπτωση, δεν θεωρούνται οι μοναδικοί παράγοντες επιτυχίας, καθότι σε κάθε οικονομική μονάδα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες και πολυπλοκότητες της, εντούτοις, είναι οι πλέον ενδεδειγμένοι παράγοντες

που πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε περίπτωση, καθότι η εφαρμογή τους εξασφαλίζει το μεγαλύτερο ίσως ποσοστό επιτυχίας.

3.5 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Ως σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου εννοείται, το σύνολο των λειτουργιών, κανόνων, μέτρων, αρχών και διαδικασιών που εφαρμόζει ο οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και τήρηση της πολιτικής και των αρχών της Διοίκησης, με σκοπό την εξασφάλιση των συμφερόντων της. **Είναι το σύστημα μέσω του οποίου ασκείται η Εταιρική Διακυβέρνηση.**

Τα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι δυνατό να είναι τα ίδια για όλους τους οργανισμούς. Η πολυπλοκότητα των οργανισμών, το είδος των δραστηριοτήτων, το περιβάλλον δραστηριοποίησης, καθιστά αναγκαία τη διαμόρφωση διαφορετικών συστημάτων. Για αυτό το λόγο, **κάθε σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να σχεδιάζεται στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού** (tailor need). Κάθε κομμάτι του συστήματος θα πρέπει να εξυπηρετεί συγκεκριμένο σκοπό και ακόμα καλύτερα να εξυπηρετεί αυτό για το οποίο σχεδιάστηκε, με όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο. Θα πρέπει με άλλα λόγια **να λαμβάνεται πάντα υπόψη το κόστος εφαρμογής της διαδικασίας ή του αντίστοιχου μέτρου σε σχέση με την πιθανή ζημιά ή κίνδυνο που ελλοχεύει.**

Η αναγκαιότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, είναι δεδομένη σε κάθε οργανισμό, αλλά με διαφορετική μορφή όπως αναφέρθηκε ανωτέρω. Η ύπαρξη όμως οργανωμένου συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου παρέχει μέσω των δικλίδων ασφαλείας του, τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας, ως προς την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Ακριβώς δηλαδή αυτό που έχει ανάγκη να διασφαλίσει η Διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού.

Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, η τελευταία δε θα πρέπει να κρίνεται από το αν υφίστανται σε εφαρμογή μεγάλος αριθμός δικλίδων, αλλά από το είδος και την καταλληλότητα των δικλίδων που περιέχει, καθώς επίσης από το αν και κατά πόσο είναι ορθά δομημένο, ανταποκρίνεται στις ανάγκες και λειτουργίες του οργανισμού, στους πόρους που χρειάζεται για να λειτουργήσει, στην αξία που προσθέτει στον ίδιο τον οργανισμό. Ουδέποτε θα πρέπει να λησμονείται η δυναμική της Διοίκησης ως προς την αποτελεσματική εφαρμογή του, εννοώντας την αμέριστη στήριξη από πλευράς της.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος και οι δικλίδες ασφαλείας είναι πιο εύκολη εργασία σε μικρού μεγέθους οργανισμούς. Αυτό οφείλεται στο ότι ο ιδιοκτήτης μικρού οργανισμού, γνωρίζει καλά ποιοι είναι οι σκοποί του και μπορεί να δρα προσωπικά προκειμένου για την επίτευξη των σκοπών αυτών. Το ίδιο ισχύει και για μικρούς συνεταιρισμούς, όπου οι άμεσα ενδιαφερόμενοι συνεργάζονται στενά σε καθημερινή βάση, κατανοούν τις καθημερινές εργασίες και δεν αφήνουν τον έλεγχο να απομακρυνθεί από τα χέρια τους. Στον ίδιο τρόπο ελέγχου στοχεύουν και οι μεγαλύτερες εταιρείες και το ρόλο αυτό εκτελούν τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης όπου και αν δραστηριοποιούνται γεωγραφικά οι οργανισμοί.

Οι εσωτερικές δικλίδες ασφαλείας περιγράφονται και ερμηνεύονται διαφορετικά για κάθε οργανισμό. Το κοινό στοιχείο τους, είναι η συμφωνία για την παροχή μιας λογικής εξασφάλισης και ότι οι σκοποί του οργανισμού πρέπει να επιτυγχάνονται. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ενώ τα στελέχη πρέπει να ασχολούνται με τις δικλίδες ασφαλείας, οι λογιστές και ελεγκτές είναι αυτοί που δίδουν τον ορισμό των δικλίδων ασφαλείας. Οι σκοποί που πρέπει να εξυπηρετούνται σύμφωνα με τις οδηγίες και τα πρότυπα της πρακτικής του Εσωτερικού Ελέγχου είναι οι εξής:

- Αξιοπιστία και ακεραιότητα των πληροφοριών,
- Συμμόρφωση με κανόνες, πολιτικές, διαδικασίες, νόμους και κανονισμούς,
- Προστασία των κεφαλαίων,
- Οικονομική και αποδοτική χρήση των πηγών,
- Επίτευξη των εταιρικών στόχων.

• **Ερώτημα κατανόησης: Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου**

Έχει σημασία στο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, ο αριθμός των δικλίδων ασφαλείας;

Προτεινόμενη απάντηση: Σημαντικός αριθμός δικλίδων πρέπει να υφίσταται σε κάθε σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, ωστόσο τη διαφορά στην επάρκεια και αποτελεσματικότητα των συστημάτων, την κάνει η αποτελεσματικότητα των δικλίδων. Αποτελεσματική δικλίδα σημαίνει αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου, κατά συνέπεια επάρκεια συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Να κοντρολάρεις σημαίνει να ελέγχεις. Η ουσία του ελέγχου είναι να επιβεβαιώνεται ότι οι καθημερινές εργασίες πραγματοποιούνται όπως θα πρέπει να πραγματοποιηθούν. Οι έλεγχοι λαμβάνουν χώρα από τα χαμηλότερα έως τα υψηλότερα στρώματα της ιεραρχίας της Διοίκησης και μπορεί να είναι από απλοί όπως έλεγχος μιας έγκρισης πληρωμής του τιμολογίου έως αρκετά δύσκολοι όπως ο έλεγχος των μηνιαίων καταστάσεων. Η έκταση των ελέγχων θα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες ένας από τους οποίους είναι το κόστος χωρίς όμως αυτό να πρέπει να είναι από τους καθοριστικούς παράγοντες. Εντούτοις έλεγχος με λογικό κόστος σίγουρα αποτελεί βασικό κριτήριο όσων ασχολούνται με το σύστημα ελέγχου.

Ο έλεγχος εκτείνεται πέρα από την καθημερινή επισκόπηση των εργασιών. **Ο βασικός σκοπός του ελέγχου θα πρέπει να είναι ο περιορισμός στο ελάχιστο των περιπτώσεων να συμβούν σφάλματα εκούσια ή ακούσια και να εφαρμόζεται από όλα τα στελέχη.**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, στα πλαίσια της αναγκαιότητας του Εσωτερικού Ελέγχου, η δυσκολία που υπάρχει στις οικονομικές μονάδες για άμεση επίβλεψη όλων των δραστηριοτήτων και λειτουργιών της, έχει οδηγήσει τη Διοίκηση της οικονομικής μονάδας στην λήψη οργανωτικών μέτρων και κανόνων για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος. Στο σύνολο τους, τα οργανωτικά μέτρα που λαμβάνονται, με σκοπό την αντιστάθμιση της μείωσης της προσωπικής επίβλεψης, αποτελούν το σύστημα Εσωτερικού

Ελέγχου της οικονομικής μονάδας. Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, περιλαμβάνει, δηλαδή, το σύνολο των λειτουργιών, διαδικασιών και ελέγχων, που λαμβάνονται από τη Διοίκηση και αποσκοπούν στην εξασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της οικονομικής μονάδας.

Στην πρακτική σκοπιά του θέματος ο εξωτερικός ελεγκτής πρέπει να αποκτά επαρκή κατανόηση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου για να βοηθηθεί στον σχεδιασμό του εξωτερικού ελέγχου και στην ανάπτυξη μιας αποδοτικής ελεγκτικής προσέγγισης. Επιπλέον, ο εξωτερικός ελεγκτής κατά την ανάπτυξη της ελεγκτικής προσέγγισης χρησιμοποιεί την εργασία του εσωτερικού ελεγκτή που σημαίνει ότι για να πραγματοποιήσει χρήση αυτής, θα πρέπει να την έχει πρώτιστα αξιολογήσει και να έχει επιβεβαιώσει την καταλληλότητα της.

3.5.1 Σχεδιασμός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ο σχεδιασμός του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να ακολουθεί τα παρακάτω βήματα / επίπεδα προκειμένου να καταστεί ως επαρκές έναντι των κινδύνων που καλείται να αντιμετωπίσει:

- Εντοπισμός των κινδύνων που θα κληθεί ο οργανισμός να αντιμετωπίσει.
- Εκτίμηση των πιθανοτήτων να πραγματοποιηθεί ο κίνδυνος από πλευράς συχνότητας.
- Εκτίμηση της επίδρασης ή διαφορετικά της ζημιάς. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί η σημασία του να μπορεί ο αξιολογητής να αποτιμήσει την επίδραση του κινδύνου στον οργανισμό.
- Καθορισμός των αντίστοιχων δικλίδων ασφαλείας, που θα πρέπει να εφαρμόζονται άρα να υπάρχουν στο σύστημα για την αποτροπή των κινδύνων.
- Καθορισμός του κόστους του συστήματος, της λειτουργίας και του ελέγχου αυτού.
- Εκτίμηση της ωφέλειας που θα προκύψει από την εγκατάσταση και εφαρμογή του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Θα πρέπει να μη λησμονούμε, το ότι **δεν υπάρχει τέλειο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου**, ικανό να παρέχει απόλυτη ασφάλεια έναντι των κινδύνων στον οργανισμό. Αντίθετα το σύστημα θα πρέπει να είναι επαρκές έναντι των απορροώντων κινδύνων.

- **Ερώτημα κατανόησης: Σχεδιασμός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Έχει σημασία η ακολουθία των ανωτέρω βημάτων στον σχεδιασμό του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

Προτεινόμενη απάντηση: Ναι, καθότι για τον σχεδιασμό του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ακολουθείται συγκεκριμένη μεθοδολογία. Παράλληλα δε, οι εταιρικές δραστηριότητες είναι δυναμικές και κατά συνέπεια το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι και αυτό δυναμικό. Η σειρά στα βήματα της μεθοδολογίας εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό, την ποιότητα στο σχεδιασμό του συστήματος.

3.5.2 Περιεχόμενο συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ένα σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, δύναται να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Οργανόγραμμα, με τα επίπεδα τις ιεραρχίας και διάκριση των λειτουργιών. Μέσα από το οργανόγραμμα θα πρέπει να προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανά διεύθυνση και τμήμα.
- Περιγραφές θέσεων εργασίας ή αρμοδιοτήτων ανά τμήμα και οργανική θέση.
- Εγχειρίδια λειτουργικών διαδικασιών ανά λειτουργία και τμήμα.
- Πρόγραμμα δράσης και υλοποίησης, ανά δραστηριότητα, με αναφορά στην επίτευξη των στόχων, καθώς και στην αιτιολόγηση των αποκλίσεων.
- Καταστατικό, όπου αποτυπώνονται με σαφήνεια οι σκοποί του οργανισμού.
- Εταιρικές πολιτικές.
- Συστήματα πληροφορικής M.I.S. και μηχανογραφημένα συστήματα.
- Επίπεδα εγκρίσεων, εξουσιοδοτήσεων και εκπροσώπησης.
- Γενικότερους κανόνες λειτουργίας.
- Σύστημα διασφάλισης ποιότητας.
- Υπο-επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.

3.5.3 Σκοπός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου σχεδιάζεται και λειτουργεί με σκοπό την παροχή επαρκούς διασφάλισης των στόχων του οργανισμού. **Το σύστημα θα πρέπει να λειτουργεί με λογικό κόστος, εννοώντας ότι το κόστος εφαρμογής και λειτουργίας του συστήματος δεν θα πρέπει να υπερβαίνει την ωφέλεια που προκύπτει από τη λειτουργία του.** Με βάση τα ανωτέρω, τα παρακάτω δύναται να αναφερθούν ως προς τον σκοπό του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου:

- Να αποτελεί πραγματικό εργαλείο της Διοίκησης ως προς την υλοποίηση των στόχων της.
- Να παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του οικονομικού αποτελέσματος ώστε να μπορεί να συγκριθεί με τις αρχικές εκτιμήσεις.
- Να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες και να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα του εκάστοτε τμήματος.
- Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων, των ανθρωπίνων πόρων, καθώς και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων.
- Να παρέχει δικλίδες ώστε οι εκάστοτε κίνδυνοι να είναι διαχειρίσιμοι, διασφαλίζοντας τα συμφέροντα και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

- Να διαχωρίζει αρμοδιότητες, καθήκοντα και υποχρεώσει, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων και να συμβάλει αποτελεσματικά στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολούμενων.
- Να διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις και εξουσιοδοτήσεις εφαρμόζονται από όλα τα στελέχη και ιεραρχία, σύμφωνα με τις πολιτικές και διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί από τη Διοίκηση.

3.5.4 Αποτελεσματικότητα συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Οι δικλείδες ασφαλείας έχουν σχεδιαστεί προκειμένου να εξασφαλίζονται οι σκοποί της Διοίκησης. **Όταν οι δικλείδες είναι επαρκείς άρα και αποτελεσματικές, εννοείται ότι οι εκάστοτε κίνδυνοι αντιμετωπίζονται επαρκώς.** Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου κατά συνέπεια, θα πρέπει να στηρίζεται σε ορισμένες προϋποθέσεις ή εναλλακτικά αρχές.

Οι ακόλουθες αρχές του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, δύναται να παρατεθούν, προκειμένου για την επιτυχία του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου:

- **Κατάλληλη στελέχωση:** στελεχειακό δυναμικό με επαρκή κατάρτιση, δεξιότητες και γνώσεις, συνεπάγεται περισσότερες πιθανότητες επίτευξης στόχων. Το ανωτέρω ξεκινά από το στάδιο της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού. Περαιτέρω, σημαντική παράμετρος επιτυχίας του συστήματος θεωρείται και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη βέλτιστη χρήση του. Η Διοίκηση θα πρέπει να έχει λάβει μέριμνα ώστε να μην εξαρτάται από την αποχώρηση εξειδικευμένων στελεχών, να φροντίζει η γνώση και η δεξιότητα να μοιράζεται μεταξύ των στελεχών και να αποφεύγει περιπτώσεις μοναδικών εργαζομένων με υψηλή εξειδίκευση.
- **Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών:** ο επαρκής και σαφής διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών, σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας, είναι από τις πλέον σοβαρές δικλείδες που εξετάζεται σε κάθε διενέργεια ελέγχου. Το εκάστοτε στέλεχος θα πρέπει να γνωρίζει επακριβώς ποια είναι τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις του, τα όρια των ευθυνών και εξουσιών του, καθώς επίσης το που είναι υπόλογος.
- **Η διοίκηση στηρίζεται στην κατανομή των αρμοδιοτήτων,** σε όλα τα επίπεδα της, προκειμένου να εξασφαλίζεται το βέλτιστο αποτέλεσμα. Παράλληλα δε, θα πρέπει να ενισχύεται η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη γνώσεων, η αξιολόγηση των όποιων ενεργειών και ο βαθμός επίτευξης των στόχων.
- **Έγκριση – εξουσιοδότηση:** Σοβαρές ή επικίνδυνες συναλλαγές θα πρέπει να συνοδεύονται από ειδική εξουσιοδότηση, η οποία τις περισσότερες φορές θα πρέπει να δίδεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, σε αντίθεση με τις περιπτώσεις που αφορούν κλασικές καθημερινές εργασίες, όπου υφίστανται σχετικές διαδικασίες και κανόνες. Η ανάθεση ειδικών αρμοδιοτήτων αποτελεί ευθύνη της Διοίκησης. Ωστόσο ειδικές εξουσιοδοτήσεις θα πρέπει να είναι περιορισμένες.
- **Διασφάλιση των συναλλαγών:** κάθε συναλλαγή θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι πραγματοποιείται σύμφωνα με την εταιρική πολιτική της Διοίκησης. Κάθε συναλλαγή θα πρέπει να απεικονίζεται ορθά και να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα λογιστικών σφαλμάτων.

- **Έκδοση και καταχώρηση στοιχείων:** κάθε καταχώρηση στα λογιστικά βιβλία πρέπει να στηρίζεται από τα αντίστοιχα παραστατικά. Κατά αυτόν τον τρόπο αποδεικνύεται, η γνησιότητα και ορθότητα της σχετικής λογιστικής εγγραφής, καθώς επίσης και η εγκυρότητα της πράξεως που απεικονίζεται σε αυτή.
- **Παρακολούθηση των εργασιών:** η συστηματική παρακολούθηση των εργασιών του ανθρωπίνου δυναμικού, παρέχει τη δυνατότητα για άμεση διόρθωση όπου κρίνεται απαραίτητο.
- **Σχεδιασμός των διαδικασιών ανάλογα με τους κινδύνους:** ο σχεδιασμός και κατά συνέπεια η έκταση των διαδικασιών αποτελεί συνάρτηση του μεγέθους, της φύσης των δραστηριοτήτων και του κινδύνου που καλείται ο οργανισμός να αντιμετωπίσει. Ομοίως ανάλογο θα πρέπει να είναι και το κόστος του ελέγχου που δε θα πρέπει να υπερβαίνει τα οφέλη από τη λειτουργία και τον έλεγχο του συστήματος.
- **Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου:** θα πρέπει να προβλέπεται η λειτουργία της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, για την αξιολόγηση της επάρκειας του ιδίου του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, που να λειτουργεί όπως έχει αναφερθεί ήδη αρκετές φορές, ανεξάρτητα.
- **Διαρκής αξιολόγηση:** η διαρκής παρακολούθηση και αξιολόγηση του συστήματος, με κριτήρια την επάρκεια και ποιότητα του, θα πρέπει να ακολουθείται ευλαβικά. Ο εκάστοτε οργανισμός είναι δυναμικός και από την στιγμή που προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα και καταστάσεις, αντίστοιχα και το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, θα πρέπει να βρίσκεται σε δυναμική εξέλιξη και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις αλλαγές που επέρχονται στον οργανισμό. Προκειμένου για τη διασφάλιση των σκοπών και επίτευξη των στόχων του οργανισμού, θα πρέπει και το σύστημα να αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η έννοια του τακτού αναφέρεται σε περίπου κάθε δύο με τρία έτη, εκτός και αν οι ανάγκες το επιβάλλουν νωρίτερα.

- **Ερώτημα κατανόησης: Αποτελεσματικότητα συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Οι ανωτέρω αρχές είναι οι μοναδικές που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

Προτεινόμενη απάντηση: Οι παραπάνω αρχές δεν είναι οι μοναδικές, ωστόσο επηρεάζουν κατά το μέγιστο βαθμό την αποτελεσματικότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Συνεπώς τυχόν ανεπάρκεια των ανωτέρω ενδέχεται να έχει σημαντική αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

3.6 Εσωτερικός Έλεγχος και ρίσκο

Ας ξεκινήσει η ανάλυση με την έννοια του ρίσκου. **Για τον Εσωτερικό Ελεγκτή, ρίσκο αποτελεί η πιθανότητα να μη δοθεί στον πελάτη του είτε αυτός είναι εταιρεία και δρα ως εξωτερικός σύμβουλος – συνεργάτης είτε ο πελάτης του είναι μια συγκεκριμένη διεύθυνση,**

κατάλληλη γνώμη σε θέματα εσωτερικών δικλείδων. Ρίσκο από την πλευρά της Διοίκησης και γενικότερα σημαίνει η πιθανότητα του να συμβεί κάτι το ανεπιθύμητο, κάτι το διαφορετικό από το αναμενόμενο.

Η έκφραση της γνώμης του Εσωτερικού Ελεγκτή αποτυπώνεται σε γραπτή αναφορά η οποία προωθείται στο Διοικητικό Συμβούλιο των εταιρειών, συνήθως μέσω της Επιτροπής Ελέγχου. Εν συνεχεία, το Διοικητικό Συμβούλιο των εταιρειών κάνει μνεία στα ετήσια δελτία του περί της αποτελεσματικότητας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των εσωτερικών δικλείδων ασφαλείας.

Δεδομένου του ανωτέρω, είναι πολύ εύκολο να καταλάβει κανείς την σημασία της ελαχιστοποίησης του ρίσκου από την πλευρά του Εσωτερικού Ελέγχου. Ο κίνδυνος θα μπορούσε να ελαχιστοποιηθεί αν περιοριζόταν ο σκοπός και η εμβέλεια του ελέγχου σε λιγότερα θέματα, δραστηριότητες και συναλλακτικούς κύκλους. Είναι σύνηθες το φαινόμενο, οι επιτροπές ελέγχου να περιορίζουν τον Εσωτερικό Έλεγχο σε θέματα οικονομικής κυρίως φύσης όπως το αν οι λογαριασμοί παρουσιάζουν την ακριβοδίκαιη εικόνα, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι θα ελέγχονταν πλήρως η οικονομική μονάδα σε όλα της τα σημεία.

Από την άλλη πλευρά και σε μικρότερο βαθμό, παρατηρείται το φαινόμενο, η Διοίκηση της οικονομικής μονάδας να εντοπίζει τους κινδύνους που απορρέουν από τις δραστηριότητες της και να αναθέτει στον Εσωτερικό Έλεγχο την αξιολόγηση του συστήματος αντιμετώπισης των, καθιστώντας τον έλεγχο, υπηρεσία πραγματικά αντικειμενική και ανεξάρτητη.

Στη δεύτερη περίπτωση που πραγματικά ενδιαφέρει, η αξιολόγηση των κινδύνων από τον Εσωτερικό Ελεγκτή μπορεί να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο τακτικό και λειτουργικό. Στο μεν τακτικό επίπεδο, ο ελεγκτής μπορεί να επιλέξει την εφαρμογή τεχνικών αξιολόγησης ως μέσο καθορισμού προτεραιοτήτων, και επιλογής των ελέγχων που είναι βάσει κινδύνων πιο σημαντικοί στο ετήσιο πλάνο ελέγχου. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει την ανάπτυξη φόρμουλας κινδύνου. Στο δε λειτουργικό επίπεδο, η αξιολόγηση των κινδύνων συνδέεται με την αξιολόγηση των δικλείδων ασφαλείας. Σε πλήρη χρήση λοιπόν των πηγών ελέγχου είναι πολύ σημαντικό οι προσπάθειες να συγκεντρώνονται σε υψηλού κινδύνου σημεία όπου απαιτείται η ανάληψη δράσης από τη Διοίκηση.

Περαιτέρω, όταν το μέγεθος του ρίσκου είναι εύκολο να καθορισθεί αντικειμενικά, τότε το στοιχείο της πιθανότητας του να συμβεί είναι περισσότερο υποκειμενικό. Η πιθανότητα του να συμβεί το ρίσκο, περισσότερο κρίνεται βάσει αποτελεσματικότητας της συγκεκριμένης δικλείδας ασφαλείας. Με απλά λόγια λοιπόν, όσο πιο φτωχή είναι μια διαδικασία και η δικλείδα ασφαλείας, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να εμφανιστεί ο κίνδυνος. Βέβαια, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η πιθανότητα να εμφανιστεί ο κίνδυνος έχει το υποκειμενικό στοιχείο και ακριβώς αυτό το σημείο αποτελεί και διαμάχη μεταξύ των ελεγκτών και των στελεχών.

- **Ερώτημα κατανόησης: Ρίσκο**

Ποια η σημασία του ρίσκου από την πλευρά του Εσωτερικού Ελεγκτή και ποια από την πλευρά της διοίκησης;

Προτεινόμενη απάντηση: Από την πλευρά του Εσωτερικού Ελεγκτή, ρίσκο είναι να μη δοθεί κατάλληλη ελεγκτική γνώμη για θέματα δικλίδων, ενώ από την πλευρά της διοίκησης η πιθανότητα να συμβεί το ανεπιθύμητο. Κοινός παρανομαστής ανεξάρτητου του Εσωτερικού Ελεγκτή ή της διοίκησης είναι ότι όσο πιο ελλιπής η δικλείδα ασφαλείας, τόσο υψηλότερη η πιθανότητα να εμφανιστεί ο κίνδυνος. Το υποκειμενικό στοιχείο της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου αποτελεί το σημείο τριβής ελεγκτών και διοίκησης.

3.7 Κατανόηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της οικονομικής μονάδας

Σε κάθε περίπτωση, απαραίτητη είναι η κατανόηση του γενικότερου πληροφοριακού / λογιστικού συστήματος και το γενικότερο περιβάλλον δικλίδων / control environment προκειμένου να αποφασιστεί η ελεγκτική προσέγγιση που θα ακολουθήσει ο Εσωτερικός Ελεγκτής.

Το περιβάλλον δικλίδων αφορά στις διαδικασίες των επιφορτισμένων με την εταιρική διακυβέρνηση που έχουν σχεδιάσει και εφαρμόζουν. Ενδεικτικά, αναφορά γίνεται:

- **Στην Επιτροπή Ελέγχου / audit committee και τη Διοίκηση / management**, όπως και στο προσωπικό εκείνο το οποίο έχει επιφορτιστεί με το καθήκον να διασφαλίσει την ροή της πληροφορίας σχετικά με την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων,

- **Στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διαδικασιών** αλλά και την συμμόρφωση της οικονομικής μονάδας με τους νόμους, τους κανονισμούς και άλλες απαιτήσεις των εποπτικών αρχών αναλόγως του κλάδου,

- **Στον σχεδιασμό και την εφαρμογή διαδικασιών** που να εντοπίζουν τους κινδύνους οι οποίοι απειλούν την επίτευξη των στόχων που η οικονομική μονάδα έχει θέσει.

Η εφαρμογή των δικλίδων είναι σαφώς σημαντικό κομμάτι, σημαντικότερο όμως είναι η αποτελεσματικότητα αυτών, η οποία επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες όπως:

- Εταιρική κουλτούρα σε θέματα Εσωτερικού Ελέγχου και δικλίδων,
- Την ίδια τη διαδικασία που η οικονομική μονάδα εφαρμόζει (αν εφαρμόζει) με σκοπό τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των σημαντικότερων κινδύνων που καλείται να διαχειριστεί,

- Το πληροφοριακό της σύστημα και τις εμπλεκόμενες με αυτό διαδικασίες,
- Τις δικλίδες επί των διαδικασιών που η ίδια έχει θεσπίσει,
- Τις διαδικασίες συνεχούς επαναξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των δικλίδων.

Προκειμένου λοιπόν να κατανοηθεί επαρκώς το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της οικονομικής μονάδας, θα πρέπει πρώτα να είναι κατανοητό το πώς οι δικλίδες έχουν σχεδιαστεί και το αν και πως έχουν τεθεί σε εφαρμογή.

3.7.1 Εταιρική κουλτούρα σε θέματα Εσωτερικού Ελέγχου και δικλείδων

Η εταιρική κουλτούρα σε θέματα Εσωτερικού Ελέγχου αφορά στο πλαίσιο / περιβάλλον μέσα στο οποίο οι δικλίδες που έχουν θεσπιστεί από τη Διοίκηση λειτουργούν. Σημαντικό ρόλο σε αυτό το σημείο, ασκεί ο βαθμός με τον οποίο η ίδια η διοίκηση της οικονομικής μονάδας αντιλαμβάνεται την λειτουργία αυτή και τον ρόλο της, ενδεικτικά συμπεριφορές, αντιλήψεις, δράσεις που οι επιφορτισμένοι με την Εταιρική Διακυβέρνηση αναλαμβάνουν και οι οποίες προάγουν την εταιρική κουλτούρα σε θέματα Εσωτερικού Ελέγχου, και εν τέλει της σημασίας που αποδίδεται από τη Διοίκηση στην λειτουργία αυτή.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να σημειωθεί ότι εταιρική κουλτούρα υπέρ της λειτουργίας ενός αποτελεσματικού συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι οδηγεί και σε ένα αποτελεσματικό σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, ωστόσο η ύπαρξη της είναι ένας ιδιαίτερα θετικός παράγοντας. Εταιρική κουλτούρα που δεν δίνει την αρμόζουσα σημασία στην λειτουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου δύναται να υπονομεύσει, την αποτελεσματικότητα των δικλίδων στην οικονομική μονάδα. Οι δικλίδες που έχουν θεσπιστεί, είναι πιθανότερο να λειτουργούν αποτελεσματικά σε περιβάλλον όπου η Διοίκηση έχει καταστήσει ξεκάθαρο στα μεσαία επίπεδα της ιεραρχίας και στο υπόλοιπο προσωπικό, ότι τις θεωρεί σημαντικές.

Βασικά θέματα που θα πρέπει να απασχολήσουν τον Εσωτερικό Ελεγκτή είναι:

Επικοινωνία και επιβολή από τη Διοίκηση αρχών ακεραιότητας και ηθικών αξιών: αποτελούν στοιχεία με σημαντική επιρροή στην αποτελεσματικότητα των δικλίδων, την καθημερινή διαχείριση τους και της επαναξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς τους σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Σημαντικό κανόνα αποτελεί το ότι η αποτελεσματικότητα των δικλίδων που οι διαδικασίες ενσωματώνουν, δεν είναι δυνατόν να υπερβαίνει τα όρια που θέτει το επίπεδο των αξιών και της ακεραιότητας των ανθρώπων που τις δημιουργούν, τις διαχειρίζονται και τις επιβλέπουν. Η δε προσήλωση στις αρχές αυτές, υλοποιείται μέσα από τις δράσεις της Διοίκησης με σκοπό τη μείωση και εξάλειψη των κινήτρων που μπορεί να οδηγήσουν τους εργαζομένους σε παράνομες ή ανήθικες πράξεις. Επίσης, σημασία έχει το πώς επικοινωνούνται αυτές οι αξίες και τα πρότυπα συμπεριφοράς στους εργαζομένους μέσω επίσημων πολιτικών, κανονισμών εργασίας, όρων στις συμβάσεις πρόσληψης, του κώδικα δεοντολογίας, αλλά κυρίως, σημασία έχει το ζωντανό καθημερινό παράδειγμα που η κεντρική Διοίκηση συνιστά.

Δέσμευση της διοίκησης για εξεύρεση προσωπικού με επαρκείς ικανότητες: αφορά στην προσπάθεια της Διοίκησης να εξασφαλίσει την ύπαρξη επαρκώς καταρτισμένου προσωπικού για κάθε εργασία και το πώς προδιαγράφονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες που η κάθε θέση εργασίας απαιτεί.

Ενεργός συμμετοχή από τα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ τα επιφορτισμένα με την εταιρική διακυβέρνηση: αναφορά πραγματοποιείται στην ανεξαρτησία τους από τα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, την εμπειρία και το κύρος τους, τον βαθμό ενεργοποίησής τους και την αυστηρότητα με την οποία ασκούν τα καθήκοντά τους, την

πληροφόρηση που λαμβάνουν, τον βαθμό στον οποίο ευαίσθητα θέματα θίγονται στις συνεδριάσεις με τη Διοίκηση και στην σχέση τους τόσο με τους εσωτερικούς όσο και με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Στις ευθύνες τους περιλαμβάνεται και η επίβλεψη της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας.

Η Φιλοσοφία και το στυλ της διοίκησης: αναφερόμαστε σε χαρακτηριστικά όπως:

- Η ευκολία ανάληψης κινδύνων από τη Διοίκηση, καθώς και το πώς τους διαχειρίζεται,
- Η στάση της Διοίκησης όσον αφορά στην σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων,
- Η στάση της Διοίκησης όσον αφορά στις λογιστικές εκτιμήσεις,
- Η στάση της Διοίκησης όσον αφορά την διαδικασία επεξεργασίας της πληροφορίας, την όλη λογιστική λειτουργία και το προσωπικό του λογιστηρίου.

Οργανωτική Δομή: σχετίζεται με το πώς οι στόχοι καθορίζονται, επιδιώκονται, επιτυγχάνονται και παρακολουθούνται. Στην δομή αυτή, πρέπει να υπάρχουν περιοχές ευθύνης και εξουσίας και ορθά οργανωμένο σύστημα αναφορών.

Διάκριση Εξουσιών και Κατανομή Ευθυνών: αφορά στο πως έχουν κατανεμηθεί στο προσωπικό οι εξουσίες αλλά και οι ευθύνες για την λειτουργία της οικονομικής μονάδας, το πως έχουν δομηθεί οι ιεραρχίες και το σύστημα εγκρίσεων. Περιλαμβάνει επίσης τις εταιρικές πολιτικές σχετικά με τις αποδεκτές επιχειρηματικές πρακτικές, τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού, καθώς και των μέσων που τους παρέχονται για να διεκπεραιώσουν τα καθήκοντα τους. Επιπρόσθετα, αφορά στην ύπαρξη πολιτικών, αλλά και επικοινωνίας που να διασφαλίζει ότι το προσωπικό καταλαβαίνει τους στόχους της οικονομικής μονάδας, γνωρίζει το πως οι δικές του ενέργειες αλληλεπιδρούν με εκείνες άλλων εργαζομένων και όλες μαζί συμβάλλουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, καθώς και το να αντιλαμβάνονται με ποιο τρόπο και για ποια θέματα είναι οι ίδιοι υπόλογοι.

Πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού: Οι πολιτικές και οι πρακτικές του τμήματος προσωπικού αφορούν στην πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την καθοδήγηση, τις προαγωγές, τις αμοιβές, κ.λπ..

3.7.2 Διαδικασία που η οικονομική μονάδα έχει θεσπίσει για την εκτίμηση του κινδύνου

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ο Εσωτερικός Ελεγκτής να κατανοήσει την διαδικασία που η ίδια η Διοίκηση έχει θεσπίσει για να εντοπίζει / αναγνωρίζει τους κινδύνους, καθώς και το πώς τους αντιμετωπίζει και πως αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της. Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων, τους κάτωθι:

- Αναγνώριση / εντοπισμός κινδύνων,
- Εκτίμηση της σημαντικότητας του κινδύνου,
- Εκτίμηση της πιθανότητας του να συμβούν λάθη,

- Απόφαση σχετικά με τις ενέργειες της Διοίκησης για να διαχειριστεί τους κινδύνους αυτούς.

Αν η οικονομική μονάδα έχει μια αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, αυτό θα επηρεάσει θετικά τον ελεγκτή στο να καθορίσει ποιος είναι ο ελεγκτικός κίνδυνος και για τον ίδιο, δηλαδή η πιθανότητα σημαντικό λάθος να προκύψει, να μην εντοπιστεί από τις διαδικασίες της μονάδας ή τις δικές του διαδικασίες.

- **Ερώτημα κατανόησης: Διαδικασία εκτίμησης κινδύνου**

Ποια η σημασία της ύπαρξης διαδικασίας εκτίμησης κινδύνου;

Προτεινόμενη απάντηση: Η εν λόγω διαδικασία αν υφίσταται και είναι αποτελεσματική, διευκολύνει το έργο του Εσωτερικού Ελεγκτή ως προς τον καθορισμό του ελεγκτικού κινδύνου που δεν είναι άλλος από την πιθανότητα μη εντοπισμού σημαντικού λάθους.

3.7.3 Πληροφοριακό σύστημα

Το πληροφοριακό σύστημα αναλύεται σε υλικοτεχνική υποδομή, λογισμικό, ανθρώπους, διαδικασίες και δεδομένα.

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής καλείται να αξιολογήσει το πληροφοριακό σύστημα της οικονομικής μονάδας σε σχέση με τη διαχείριση της οικονομικής πληροφορίας, στο οποίο πληροφοριακό σύστημα εντάσσεται και το λογιστικό σύστημα. Σημαντικές περιοχές που θα πρέπει να κατανοηθούν και εν συνεχεία να αξιολογηθούν είναι:

- Τη διαχείριση της πληροφορίας σχετικά με τις διάφορες κατηγορίες συναλλαγών και ομοειδών αυτών στη λειτουργία της οικονομικής μονάδας, οι οποίες είναι σημαντικές για σκοπούς του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων,

- Τις διαδικασίες, είτε αυτές είναι ενταγμένες στο μηχανογραφικό σύστημα είτε είναι χειρόγραφες, μέσω των οποίων οι συναλλαγές εκκινούν, καταγράφονται, επεξεργάζονται και τελικά διαμορφώνουν τους λογαριασμούς των οικονομικών καταστάσεων,

- Τα σχετικά λογιστικά αρχεία, τα οποία υποστηρίζουν την πληροφορία καθώς και τους συγκεκριμένους λογαριασμούς των οικονομικών καταστάσεων, σε σχέση με την εκκίνηση, την καταγραφή, την επεξεργασία των συναλλαγών και τελικά την διαμόρφωση των λογαριασμών των οικονομικών καταστάσεων,

- Τον τρόπο με τον οποίο το πληροφοριακό σύστημα καταγράφει γεγονότα εκτός των συνηθισμένων / καθημερινών συναλλαγών της οικονομική μονάδας, οι οποίες είναι σημαντικές για τις οικονομικές καταστάσεις,

- Την ίδια τη διαδικασία κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων.

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να κατανοήσει το πληροφοριακό σύστημα με το οποίο η οικονομική μονάδα διαχειρίζεται την οικονομική πληροφορία και συντάσσει οικονομικές καταστάσεις.

3.7.4 Διαδικασίες Ελέγχου που η οικονομική μονάδα έχει θεσπίσει

Οι διαδικασίες ελέγχου που η οικονομική μονάδα έχει θεσπίσει, αφορούν σε συγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες με τις οποίες εξειδικεύεται πλέον το γενικότερο περιβάλλον Εσωτερικού Ελέγχου, και οι οποίες διαδικασίες ελέγχου αυτές έχουν θεσπιστεί για να βοηθήσουν την οικονομική μονάδα να επιτύχει τους στόχους που η ίδια έχει θέσει.

Οι διαδικασίες ελέγχου περιλαμβάνουν δικλίδες σχεδιασμένες είτε να αποτρέπουν, είτε να εντοπίζουν και να τα διορθώνουν. Συνηθισμένα παραδείγματα τέτοιων δικλίδων αποτελούν οι διαδικασίες εγκρίσεων, επισκόπησης επιδόσεων σε σύγκριση με κάποιο πρότυπο. Πιο συγκεκριμένα:

Εγκρίσεις επί εγγράφων: συγκεκριμένες συναλλαγές θα πρέπει να εγκριθούν από το αρμόδιο στέλεχος για να διεκπεραιωθούν.

Δικλίδες επί μηχανογραφικών εφαρμογών: πώς η οικονομική μονάδα ανταποκρίνεται στο κίνδυνο να συμβαίνουν λάθη στο πληροφοριακό της σύστημα.

Συμφωνίες λογαριασμών: οι συμφωνίες αφορούν σε σύγκριση ενός συγκεκριμένου λογιστικού υπολοίπου με εκείνο που προκύπτει από άλλη πηγή. Τυχόν αποκλίσεις μεταξύ των δύο υπολοίπων αναλύονται στις διαφορές που συνθέτουν την απόκλιση αυτή.

Σύγκριση μετρήσεων με λογιστικά μεγέθη: παράδειγμα το λογιστικό υπόλοιπο του λογαριασμού των μετρητών του ταμείου θα πρέπει να συμφωνεί με το ποσό που καταμετρήθηκε στο ταμείο. *Περιορισμένη φυσική πρόσβαση σε χώρους όπου φυλάσσονται σημαντικά περιουσιακά στοιχεία και αρχεία της εταιρείας:* μόνον προσωπικό με ειδική εξουσιοδότηση θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία και χώρους.

Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων: ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων προϋποθέτει την ανάμειξη ενός ικανού αριθμού ανθρώπων στην εκάστοτε διαδικασία. Η αρχή του διαχωρισμού αρμοδιοτήτων καθιστά δυσκολότερο και άρα λιγότερο πιθανό, να συμβούν απάτες, ενώ είναι επίσης πιθανότερο, λάθη που τυχόν συμβούν να εντοπιστούν.

Ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων μπορεί να συμβαίνει σε διάφορα επίπεδα και με διάφορους τρόπους όπως α) διαχωρισμός ρόλων – λειτουργιών (οι βασικές λειτουργίες οι οποίες πρέπει να διαχωριστούν και να μοιραστούν σε διαφορετικά πρόσωπα είναι η διεκπεραίωση της συναλλαγής, η καταγραφή της συναλλαγής στο λογιστικό σύστημα και η διαφύλαξη των στοιχείων ενεργητικού της εταιρείας που η συναλλαγή επηρεάζει) και β) διαχωρισμός των βημάτων εκτέλεσης μιας συναλλαγής.

3.7.5 Παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των δικλίδων από την οικονομική μονάδα

Η οικονομική μονάδα θα πρέπει να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των δικλίδων που εφαρμόζει και ειδικά εκείνων των δικλίδων στις οποίες ο ελεγκτής θα στηριχθεί, καθώς επίσης το σύστημα μέσω του οποίου αναθεωρούνται και διορθώνονται οι τυχόν μη αποτελεσματικές δικλίδες.

Σε πολλές μονάδες, τον ρόλο της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των δικλίδων τον έχει αναλάβει το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές ενδέχεται να κάνουν χρήση της εργασίας αυτής των Εσωτερικών Ελεγκτών κατά την διάρκεια του δικού τους ελέγχου.

- **Ερώτημα κατανόησης: Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δικλίδων**

Ποιος αναλαμβάνει την αξιολόγηση των δικλίδων του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

Προτεινόμενη απάντηση: η διοίκηση αναθέτει στην υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, την αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας. Με βάση την ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελεγκτή και την αντικειμενικότητα έκφρασης γνώμης, ο τελευταίος είναι η πλέον ενδεδειγμένη λύση αξιολόγησης των δικλίδων και του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου συνολικά.

3.8 Μέτρηση του κινδύνου – αποτελεσματικότητας των δικλίδων ασφαλείας

Κάθε δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας μπορεί να θεωρηθεί ως ‘κομμάτι’ που δύναται να ελεγχθεί ή εναλλακτικά ως πεδίο ελέγχου. Όλες οι δραστηριότητες μαζί, αποτελούν το συνολικό πεδίο ελέγχου ή όπως μπορεί να ονομασθεί στην ορολογία του ελέγχου ‘audit universe’. Ο επιχειρησιακός κίνδυνος από την άλλη πλευρά μετριέται σε μέγεθος και σε δικλίδες ελέγχου. Ο Εσωτερικός Έλεγχος κατά τη διενέργεια του ελέγχου πρέπει να λειτουργεί και να σκέπτεται, όπως ακριβώς η διοίκηση. Συγκεκριμένα, πρέπει να σκεφθεί τα παρακάτω:

- Από την πλευρά του μεγέθους, πόσος είναι ο κίνδυνος;
- Από την πλευρά των δικλίδων ασφαλείας, ποια είναι η πιθανότητα του κινδύνου να εμφανιστεί, ποια η συχνότητα του κινδύνου να συμβαίνει, ποια είναι η επίδραση της εμφάνισης του κινδύνου και πως μπορεί να αντιμετωπιστεί.

Σαφέστατα, σημαντικό ρόλο στα ανωτέρω ερωτήματα παίζει ο υποκειμενικός παράγοντας της κρίσης του Εσωτερικού Ελεγκτή και η εμπειρία του. Εναλλακτικά, ο Εσωτερικός Έλεγχος δύναται να παρουσιάσει τους κινδύνους στη Διοίκηση και η τελευταία να αποφασίσει για το αν θεωρεί σημαντικούς τους κινδύνους ή όχι και αντίστοιχα να τοποθετήσει δικλίδες ασφαλείας μέσω συστημάτων ή διαδικασιών για να τους αντιμετωπίσει. Παρά τα ανωτέρω που τελικά μάλλον δίνουν απαντήσεις σε θεωρητικό επίπεδο αλλά όχι σε πρακτικό, προκύπτει το σημαντικότερο ίσως ζήτημα προς επίλυση το οποίο είναι η μέτρηση του κινδύνου. Πρέπει να

βρεθούν τρόποι μέτρησης του κινδύνου όπως επίσης και της αποτελεσματικότητας των δικλείδων ασφαλείας.

Για παράδειγμα σε μια περίπτωση ελέγχου της μισθοδοσίας, σημαντικοί κίνδυνοι θα ήταν α) σφάλματα στον υπολογισμό και καταβολή της μισθοδοσίας λόγω μη ορθών στοιχείων στα σχετικά βιβλία και συστήματα, β) πληρωμές να πραγματοποιούνται σε ανύπαρκτους ή μη εξουσιοδοτημένους υπαλλήλους.

Μπορεί να υποτεθεί ότι η επίδραση του πρώτου κινδύνου είναι μεγαλύτερη από του δευτέρου είτε διότι επιδρά σε περισσότερους υπαλλήλους ενώ ο δεύτερος παραμένει εστιασμένος σε λίγα στελέχη που πραγματοποιούν απάτη. Θα μπορούσε επίσης να υποτεθεί ότι αντίστροφα ο δεύτερος κίνδυνος είναι πιο σημαντικός λόγω της απάτης ενώ στην περίπτωση του πρώτου κινδύνου το σφάλμα θα μπορεί να διορθωθεί άμεσα με τον εντοπισμό του. Περαιτέρω θα πρέπει να ληφθούν υπόψη παράμετροι όπως αντίδραση των αρμοδίων φορέων για τέτοιου μεγέθους σφάλματα, το κόστος διόρθωσης του σφάλματος, την επίδραση του σφάλματος σε θέματα χρηματοροών, θέματα ηθικής των εργαζομένων, θέματα εικόνας και δημοσιότητας που θα είναι αρνητικά για την οικονομική μονάδα. Αφού τώρα έχουν εντοπιστεί οι σχετικές περιπτώσεις έκθεσης σε κίνδυνο ας δούμε την επίδραση του κινδύνου και ας μετρηθεί ο κάθε ένας εξ' αυτών από 1 - 5 βαθμολογώντας με 5 τον πιο σοβαρό και 1 τον λιγότερο σοβαρό.

- 5, για την οικονομική επίδραση και την επίτευξη των εταιρικών στόχων,
- 4, για απώλεια μετρητών ή άλλων κεφαλαίων ή αύξηση των υποχρεώσεων,
- 3, για την ζημιά της εταιρικής εικόνας,
- 2, για τη μείωση κερδών,
- 1, για την αλλαγή του ισολογισμού που δεν παρουσιάζει την πραγματική εικόνα.

Μπορεί να ειπωθεί απλοϊκά ότι το νούμερο 5 αντιπροσωπεύει το 100% της αποτελεσματικότητας της δικλείδας ασφαλείας αν αυτή εφαρμοζόταν σωστά, το νούμερο 4 το 80% και ούτω καθεξής. Περαιτέρω, η έκταση με την οποία η δικλείδα δρα όπως αναμένεται μπορεί να καθορισθεί από τον ελεγκτή κατά τις δοκιμές συμμόρφωσης. Αν για παράδειγμα αν από τις δοκιμές συμμόρφωσης διαπιστωθεί ότι η δικλείδα δρούσε κατά το 60% της δοκιμής τότε θα έπαιρνε το βαθμό 3.

Οι ελεγκτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορους πίνακες προκειμένου να αξιολογήσουν – μετρήσουν τον κίνδυνο και να βοηθηθούν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ιδανικά χρησιμοποιούν φύλλα από το πρόγραμμα Microsoft Excel (αρχεία .xls). Ο σκοπός των πινάκων είναι να συνδυάσουν τις διαστάσεις του κινδύνου και των δικλείδων ασφαλείας ως μέσο μέτρησης του κινδύνου υπολογίζοντας τελικά το λεγόμενο βαθμό κινδύνου “risk score”. Ο βαθμός κινδύνου είναι αυτός που θα καθορίσει την προσοχή του Εσωτερικού Ελεγκτή κατά τη διενέργεια των ελέγχων. Ας δούμε ένα παράδειγμα με λίγους κινδύνους προκειμένου για την ευκολία κατανόησης:

Ας υποτεθούν οι παρακάτω κίνδυνοι:

- Αδυναμία διατήρησης / συντήρησης του συστήματος μηχανογράφησης,
- Ανακριβείς και μη αξιόπιστες πληροφορίες,
- Αλλοίωση των πληροφοριών,

- Ανακριβείς παράμετροι και εικασίες,
- Διαρροή ευαίσθητων πληροφοριών.

Το επόμενο βήμα θα είναι να διαπιστωθεί αν υπάρχουν δικλείδες ασφαλείας – δικλείδες ελέγχου σε εφαρμογή και αν αυτές λειτουργούν όπως πρέπει. Ας υποτεθεί ότι οι δικλείδες ελέγχου είναι οι ακόλουθες:

- Όλες οι καταχωρήσεις τεκμηριώνονται,
- Το 90% των στοιχείων που καταχωρούνται ελέγχεται προ της καταχώρησης ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο,
- Η πρόσβαση στο σύστημα ελέγχεται με κωδικούς. Υπεύθυνος πρόσβασης είναι αρμόδιος υπάλληλος,
- Οι τυχόν παράμετροι ελέγχονται από το λογιστή πριν τη χρήση του συστήματος,
- Η πρόσβαση σε εκκρεμή δεδομένα ελέγχεται με επιπλέον κωδικό.

Τα ανωτέρω θα μπορούσαν να αποτυπωθούν ως εξής σε ένα φύλλο .xls:

ΚΙΝΔΥΝΟΙ	ΒΑΘΜΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ					
Αδυναμία διατήρησης / συντήρησης του συστήματος μηχανογράφησης						
Ανακριβείς και μη αξιόπιστες πληροφορίες						
Αλλοίωση των πληροφοριών						
Ανακριβείς παράμετροι και εικασίες						
Διαρροή ευαίσθητων πληροφοριών						
ΒΑΘΜΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	ΡΙΣΚΟ					
ΜΕΤΡΗΣΗ (ΜΕ 5 ΤΟ ΜΕΓΙΣΤΟ)	ΤΥΠΟΣ					
ΜΕΓΕΘΟΣ (ΜΕ 3 ΤΟ ΜΕΓΙΣΤΟ)	ΜΕΓΕΘΟΣ					
ΔΙΚΛΕΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ						
1. Όλες οι καταχωρήσεις τεκμηριώνονται	ΒΕΛΤΙΣΤΟ					
	TEST					
	ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ					
2. Το 90% των στοιχείων που καταχωρούνται ελέγχονται προ της καταχώρησης ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο	ΒΕΛΤΙΣΤΟ					
	TEST					
	ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ					
3. Η πρόσβαση στο σύστημα ελέγχεται με	ΒΕΛΤΙΣΤΟ					

κωδικούς. Υπεύθυνος πρόσβασης είναι αρμόδιος υπάλληλος	TEST					
	ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ					
4. Οι τυχόν παράμετροι ελέγχονται από το λογιστή πριν τη χρήση του συστήματος	ΒΕΛΤΙΣΤΟ					
	TEST					
	ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ					
5. Η πρόσβαση σε εκκρεμή δεδομένα ελέγχεται με επιπλέον κωδικό	ΒΕΛΤΙΣΤΟ					
	TEST					
	ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ					

Ανάλογα με τον αριθμό που θα βαθμολογούσε ο ελεγκτής τους κινδύνους και την πιθανή επίδραση μπορούν να συμπληρωθούν αρκετοί πίνακες και να πραγματοποιηθούν αρκετοί συνδυασμοί σε σχέση με την υποκειμενική κρίση του κάθε ελεγκτή.

- **Ερώτημα κατανόησης: Αξιολόγηση κινδύνου**

Πως θα χαρακτηρίσετε τον κίνδυνο μεταβολών των τιμών καυσίμων σε μια αεροπορική εταιρεία με δεδομένο ότι το καύσιμο αποτελεί ένα από τα υψηλότερα κόστη του οργανισμού;

Προτεινόμενη απάντηση: οι παράμετροι όπως α) ημερήσιες μεταβολές των τιμών καυσίμου (βαρέλι πετρέλαιο και κατά συνέπεια μετρικός τόνος), β) κόστος του καυσίμου συνολικά, γ) μέγεθος του κόστους στα συνολικά της οικονομικής μονάδας, καθιστούν τον κίνδυνο μεταβολής των τιμών καυσίμων στους υψηλούς.

- **Ερώτημα κατανόησης: Χρήση δικλείδων**

Σε σχέση με τον ανωτέρω υψηλό κίνδυνο, ποιες δικλείδες θα θεωρούσατε ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την πλευρά της Διοίκησης ως προς την αποτελεσματική διαχείριση του;

Προτεινόμενη απάντηση: Δικλείδα διαχείρισης του εν λόγω κινδύνου αποτελεί, η χρήση εργαλείων αντιστάθμισης (hedging). Ένα συμβόλαιο αντιστάθμισης στηρίζεται στην εκτίμηση του πως θα μεταβληθούν οι τιμές του πετρελαίου σε ορίζοντα έως και δύο ετών. Ανάλογα των εκτιμήσεων, η Διοίκηση μπορεί να προβεί στην σύναψη σχετικών συμβολαίων.

- **Ερώτημα κατανόησης: Αποτελεσματικότητα δικλείδων**

Σε σχέση με την ανωτέρω δικλείδα, ποιοι παράγοντες μπορούν να εφαρμοστούν, να την καταστήσουν πιο αποτελεσματική;

Προτεινόμενη απάντηση: Η χρήση συμβολαίων αντιστάθμισης είναι άμεσα συσχετισμένη με την ρευστότητα της οικονομικής μονάδας. Επιπλέον θα πρέπει να ληφθούν υπόψη παράμετροι όπως α) το ύψος των συμβολαίων, β) το χρονικό ορίζοντα των συμβολαίων άρα και την συνεπακόλουθη δέσμευση των ποσών, γ) το αποτέλεσμα κατά τη λήξη του συμβολαίου και την επίδραση στην θέση της εταιρείας.

Με βάση τα ανωτέρω, παράγοντες όπως α) καθορισμός επίσημου κατώτατου και ανώτατου ποσοστού των αναγκών σε καύσιμο, με βάση τα οποία θα μπορεί η Διοίκηση να συνάψει συμβόλαια αντιστάθμισης, β) εγκριτικά όρια των αρμοδίων στελεχών με βάση τα οποία θα εγκριθούν τα σχετικά συμβόλαια, γ) συνεχής και τεκμηριωμένη παρακολούθηση των τιμών πετρελαίου, δ) επαρκής παρακολούθηση των λήξεων των συμβολαίων, ε) ορθή λογιστικοποίηση των αποτελεσμάτων των συμβολαίων, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και να εφαρμοστούν, προκειμένου να καταστεί ο τρόπος διαχείρισης του κινδύνου πιο αποτελεσματικός.

3.9 Οφέλη από την αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Αν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εκτιμήσουν ότι για ένα ή περισσότερα συστήματα, οι δικλείδες που αυτά ενσωματώνουν είναι σχεδιασμένες με τρόπο που να τους επιτρέπει να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, δηλαδή να αποτρέπουν ή να εντοπίζουν και να διορθώνουν λάθη, ενδέχεται να επιλέξουν ως ελεγκτική προσέγγιση, τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των δικλείδων στην πράξη, προκειμένου να τεκμηριώσουν μέσα από τα αποτελέσματα του ελέγχου τους, αν πράγματι μπορούν να βασιστούν σε αυτές. Κατά αυτόν τον τρόπο, δύναται να μειωθεί ο όγκος της ουσιαστικής ελεγκτικής εργασίας που θα χρειαστεί να καταβάλουν για να ελέγξουν πχ. τα υπόλοιπα των λογαριασμών.

3.9.1 Έλεγχος δικλείδων

Ο έλεγχος που γίνεται επί της λειτουργίας των δικλείδων, δεν έχει άλλο σκοπό από το να αποδώσει στον Εσωτερικό Ελεγκτή ικανοποιητικά ελεγκτικά τεκμήρια ότι οι τελευταίες είναι:

- **Αποτελεσματικά σχεδιασμένες** και ενταγμένες εντός των συγκεκριμένων διαδικασιών ώστε να είναι σε θέση να αποτρέψουν ή να εντοπίσουν και να διορθώσουν ένα σημαντικό λάθος,
- Ότι με την ίδια αποτελεσματικότητα, λειτουργούν για όλο το χρονικό διάστημα υπό έλεγχο.

Οι έλεγχοι επί των δικλείδων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- **Επισκόπηση εγγράφων** τα οποία υποστηρίζουν συγκεκριμένες δικλείδες ή γεγονότα τα οποία με την σειρά τους τεκμηριώνουν ότι οι σχετικές δικλείδες λειτούργησαν ως είχαν σχεδιαστεί.
- **Διερευνητικές συζητήσεις** με το προσωπικό της οικονομικής μονάδας σχετικά με δικλείδες οι οποίες δεν καταλείπουν ανιχνεύσιμα τεκμήρια.

- **Επανεκτέλεση των δικλίδων** π.χ. επανεκτέλεση μιας συμφωνίας τραπεζών για να διασφαλιστεί ότι αυτές έγιναν σωστά από το λογιστήριο.
- **Εξέταση τεκμηρίων** του πως η Διοίκηση αντιμετωπίζει συγκεκριμένες καταστάσεις / συναλλαγές.
- **Έλεγχοι δικλίδων που λειτουργούν σε πλήρως μηχανογραφημένες διαδικασίες ή δικλίδες που αφορούν στο μηχανογραφικό σύστημα στο σύνολο του** όπως π.χ. έλεγχος των δικλίδων περιορισμού της πρόσβασης στο σύστημα για τους χρήστες.
- **Παρατήρηση της λειτουργίας συγκεκριμένων δικλίδων** αναλόγως του τρόπου που η συγκεκριμένη δικλίδα λειτουργεί.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στα πλαίσια των εργασιών τους, θα πρέπει να εξετάσουν:

- Πώς οι δικλίδες εφαρμόστηκαν,
- Το κατά πόσο εφαρμόστηκαν με συνέπεια καθ' όλη τη διάρκεια της ελεγχόμενης περιόδου,
- Από ποιόν εφαρμόστηκαν.

Στην περίπτωση που προκύψουν αποκλίσεις στη λειτουργία των δικλίδων, οι οποίες ενδέχεται να αυξήσουν τον κίνδυνο σημαντικά λάθη να διαφεύγουν των ελεγκτικών διαδικασιών που η οικονομική μονάδα έχει θεσπίσει, οι έλεγχοι επί των δικλίδων θα πρέπει να τροποποιηθούν για να επιβεβαιώσουν την αποτελεσματική λειτουργία της διαδικασίας καθ' όλη την διάρκεια της ελεγχόμενης περιόδου, πριν και μετά την όποια αλλαγή συνέβη.

Όταν πρόκειται για ελέγχους από τον ίδιο Εσωτερικό Ελεγκτή, ο τελευταίος μπορεί να στηριχθεί στη γνώση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που έχει ελέγξει σε προηγούμενες περιόδους, εντούτοις, θα πρέπει ωστόσο να επικαιροποιεί την κατανόηση του για τα συστήματα και τις διαδικασίες της οικονομικής μονάδας, προκειμένου να αξιολογήσει αν χρειάζεται να λάβει και κατά την τρέχουσα ελεγχόμενη περίοδο, περισσότερα ελεγκτικά τεκμήρια για να στηρίξει την αξιολόγηση ότι οι δικλίδες δουλεύουν αποτελεσματικά, εφόσον τυχόν αλλαγές έχουν συμβεί.

- **Ερώτημα κατανόησης: Έλεγχος δικλίδων**

Ποιος είναι ο σκοπός του ελέγχου των δικλίδων;

Προτεινόμενη απάντηση: Οι δικλίδες θα πρέπει να αξιολογηθούν για το αν αποδίδουν στο μέγιστο, αυτό για το οποίο σχεδιάστηκαν. Μέρος της αξιολόγησης αφορά στην αξιολόγηση του σχεδιασμού τους αναφορικά με τον εντοπισμό, αποτροπή και διόρθωση λαθών.

Σύνοψη

- Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του Εσωτερικού Ελέγχου, αποτελεί η στελέχωση της Υπηρεσίας με στελέχη αναλόγου προφίλ και προσόντων.
- Στα βασικά καθήκοντα και αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελεγκτή περιλαμβάνεται η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της οικονομικής μονάδας, η ορθολογική και αποδοτική χρήση των πόρων της, η συμμόρφωση με τη νομοθεσία και η εξακρίβωση της επάρκειας του συστήματος ελέγχου έναντι των κινδύνων που απορρέουν από τις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας.
- Το έργο των Εσωτερικών Ελεγκτών υποστηρίζει το έργο των εξωτερικών ελεγκτών ως προς τον καθορισμό του είδους, της επιλογής του χρόνου και της έκτασης των διαδικασιών των τελευταίων.
- Η αναφορά του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί την έκφραση γνώμης ως προς την επάρκεια του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Η ιεράρχηση / αξιολόγηση του κινδύνου στηρίζεται σε κριτήρια συχνότητας εμφάνισης του κινδύνου και επίδρασης του στην οικονομική μονάδα.
- Ο έλεγχος των δικλίδων σκοπό έχει τη διαπίστωση του αποτελεσματικού σχεδιασμού τους και της διατήρησης της αποτελεσματικότητάς τους.

Περιεχόμενα ερωτημάτων / παραδειγμάτων κεφαλαίου

- Ερώτημα κατανόησης: Προσόντα Εσωτερικού Ελεγκτή
- Ερώτημα κατανόησης: Καθήκοντα και αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελεγκτή
- Ερώτημα κατανόησης: Καθήκοντα και αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελεγκτή
- Ερώτημα κατανόησης: Σχέση Εσωτερικού και εξωτερικού ελεγκτή
- Ερώτημα κατανόησης: Παράγοντες επιτυχίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου
- Ερώτημα κατανόησης: Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου
- Ερώτημα κατανόησης: Σχεδιασμός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
- Ερώτημα κατανόησης: Αποτελεσματικότητα συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
- Ερώτημα κατανόησης: Ρίσκο
- Ερώτημα κατανόησης: Διαδικασία εκτίμησης κινδύνου
- Ερώτημα κατανόησης: Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας δικλίδων ασφαλείας
- Ερώτημα κατανόησης: Αξιολόγηση δικλίδων
- Ερώτημα κατανόησης: Χρήση δικλίδων
- Ερώτημα κατανόησης: Αποτελεσματικότητα δικλίδων
- Ερώτημα κατανόησης: Έλεγχος δικλίδων